

KOSTEN UND NUTZEN PERSONELLER VIELFALT IN UNTERNEHMEN



Beschäftigung  Soziales



KOSTEN UND NUTZEN PERSONELLER VIELFALT IN UNTERNEHMEN

Untersuchung zu den Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen

Zusammenfassung

Beschäftigung und Soziales

Grundrechte und Bekämpfung von Diskriminierungen

Europäische Kommission
Generaldirektion Beschäftigung und Soziales
Referat D/3

Manuskript abgeschlossen im Oktober 2003

Der vorliegende Bericht ist im Auftrag der Europäischen Kommission vom Centre for Strategy and Evaluation Service (CSES) mit Unterstützung des Aktionsprogramms der Europäischen Gemeinschaft zur Bekämpfung von Diskriminierungen angefertigt worden.

Centre for Strategy and Evaluation Services
PO Box 159
Kent TN14 5WT
Vereinigtes Königreich

Der vollständige Text des Berichts kann aus dem Internet unter folgender Adresse abgerufen werden:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_de.htm

Der Inhalt dieser Veröffentlichung spiegelt nicht notwendigerweise die Meinung oder Position der Europäischen Kommission wider.

ÜBERBLICK

Gegenstand dieser Studie ist die Berechnung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen, d. h. freiwilligen Initiativen von Unternehmen zur Einstellung, Beschäftigung und Qualifizierung von Beschäftigten aus unterschiedlichen sozialen Gruppen. Die Studie ist vor dem Hintergrund der Umsetzung neuer Richtlinien zum Verbot von Diskriminierungen in allen Ländern der EU sowie steigender Aufwendungen von Unternehmen für Maßnahmen in Sachen Belegschaftsvielfalt durchgeführt worden.

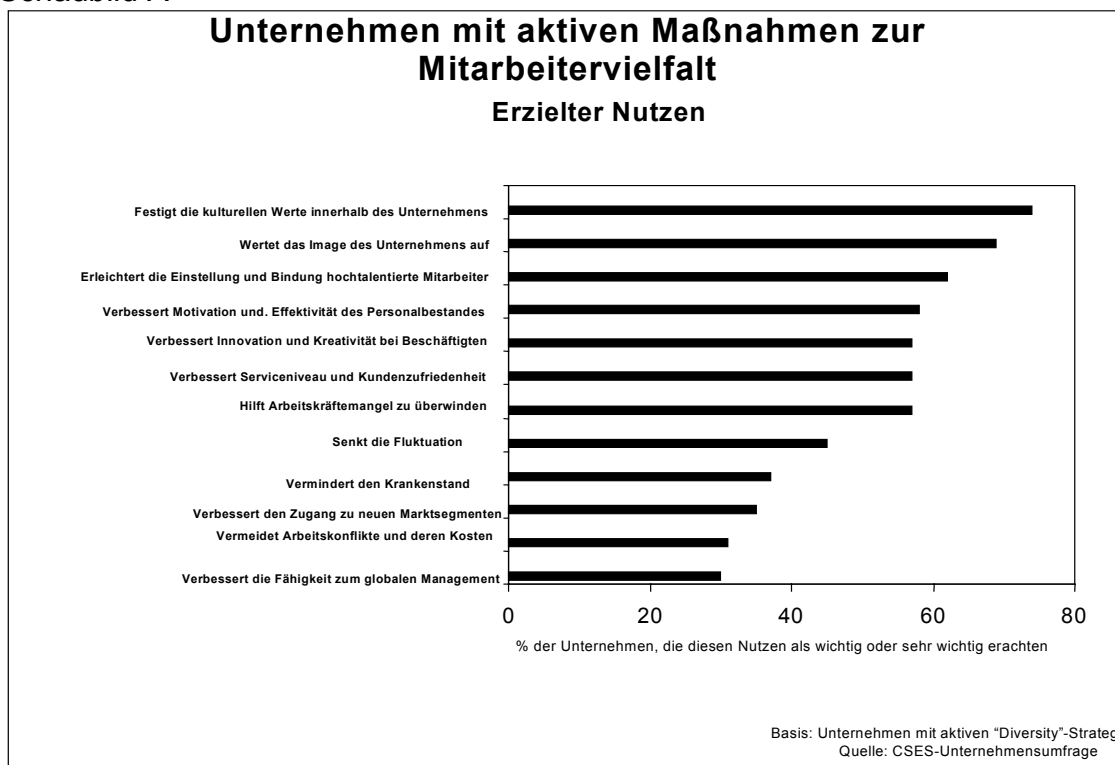
Die Autoren haben für die Studie auf vielfältige Quellen zurückgreifen können, darunter eine Umfrage unter 200 Unternehmen in vier EU-Ländern, umfangreiche Literaturübersichten, acht Fallstudien zu entsprechenden Förderprogrammen in sechs Mitgliedstaaten sowie 48 Befragungen bei Unternehmen, Wirtschaftsverbänden, nationalen Regierungen, Gleichstellungsämtern, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen.

Die Ergebnisse unserer Studie vermitteln für Führungskräfte, Sozialpartner und Politiker gleichermaßen wichtige Einblicke in die verfolgten Konzepte und ihre Messung.

Im vorliegenden Bericht sind bestimmte Schlüsselfragen herausgearbeitet:

1. Unternehmen, die sich in ihrer Personalpolitik von Maßnahmen in Sachen Mitarbeitervielfalt leiten lassen, sprechen von einem beachtlichen Nutzen, der die langfristige Wettbewerbsfähigkeit stärkt und in bestimmten Fällen auch zu kurz- bis mittelfristigen Leistungsverbesserungen führt (Schaubild A).

Schaubild A



Wie unsere Ergebnisse belegen, ergibt sich der Nutzen der Umsetzung solcher Maßnahmen vor allem aus der Erhöhung des Organisations- und Humankapitals. Zusammen mit dem Wissenskapital sind dies die wichtigsten immateriellen Vermögenswerte, die die Unternehmen in einem breiten Spektrum von Sektoren einsetzen, um Wettbewerbsvorteile und Wertschöpfung zu erzielen.

Natürlich ist auch die Umsetzung von Maßnahmen in Sachen Mitarbeitervielfalt mit Kosten verbunden. Dazu gehören z. B. die direkten Betriebskosten für die Einhaltung der Antidiskriminierungsgesetze und weiterer einschlägiger Vorschriften sowie die Kosten für die Durchführung von Programmen zur Veränderung der internen Unternehmenskultur, die es ermöglicht, dass Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft eingestellt, beschäftigt und qualifiziert werden. Außerdem gehören die Opportunitätskosten dazu, die durch die hierfür aufzubringende Managementzeit sowie die Umsetzungsrisiken im Zusammenhang mit tiefgreifenden Programmen für organisatorische Veränderungen entstehen.

2. Eine effiziente und systematische Messung der Kosten und des Nutzens von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen ist von entscheidender Bedeutung, wenn bestehende Programme fortgeführt werden und die Einsicht gestärkt werden soll (vor allem bei Unternehmen, die sich diesem Anliegen noch nicht angeschlossen haben), dass verstärkt Aufwendungen in diesem Bereich erforderlich sind.

Führende Unternehmen berechnen die Kosten und den Nutzen von Aufwendungen in diesem Bereich aus mehreren Gründen: zunächst einmal besteht die Tendenz, Messungen vorzunehmen, um bestimmte Prozesse schneller voranzubringen – nach dem Motto: „Wird etwas gemessen, so wird es auch erledigt“; zweitens verlangt ordnungsgemäßes Vorgehen die Messung der Kosten und des Nutzens aller Formen von betrieblichen Aufwendungen, darunter auch solcher für immaterielle Vermögenswerte, drittens wird mit den Messungen aufgezeigt, dass die weitere Verwendung der knappen Ressourcen gerechtfertigt ist, und schließlich kann die Unternehmensleitung Schlussfolgerungen für ähnliche Aufwendungen in der Zukunft ziehen.

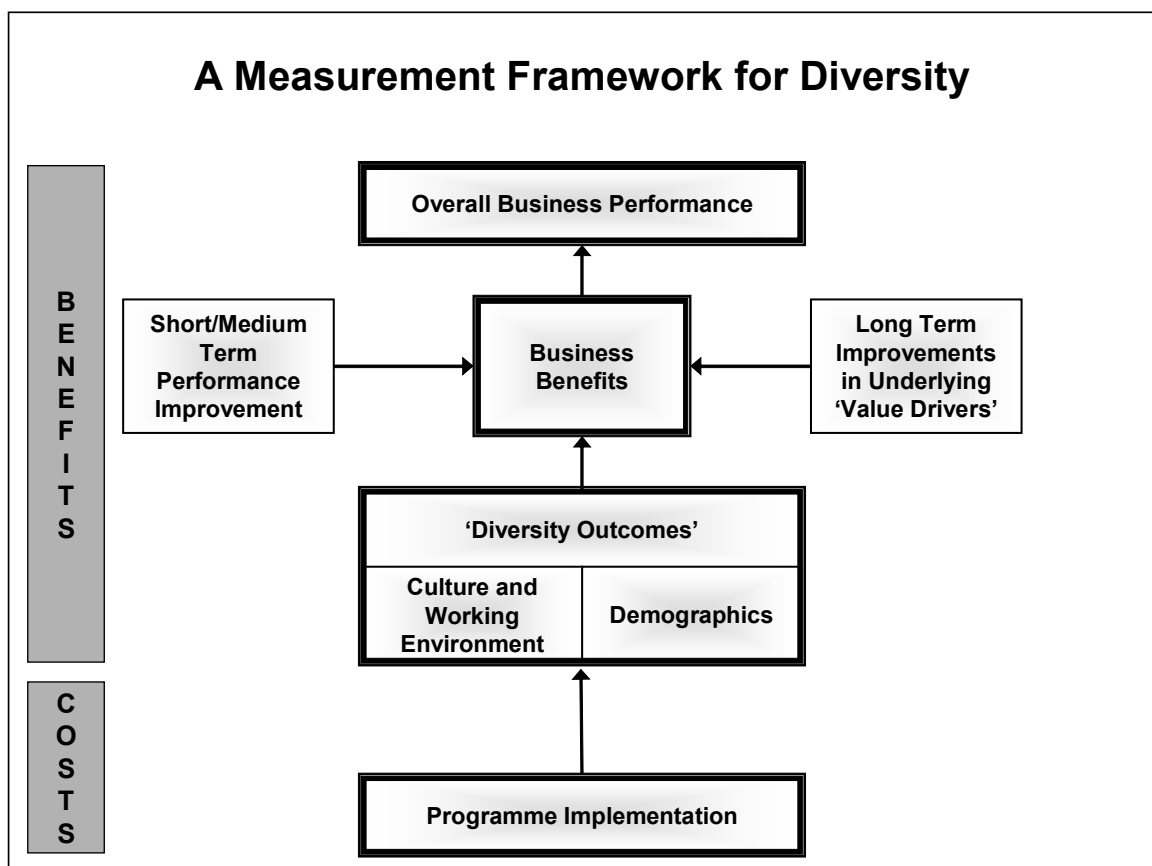
In den Unternehmen wird bereits heute eine große Anzahl von Kosten-Nutzen-Indikatoren verwendet. Die meisten davon sind qualitativer Art und richten das Hauptaugenmerk auf die Kosten und auf „Zwischenergebnisse“, wie z. B. Veränderungen in der Einstellung der Beschäftigten oder in der demografische Zusammensetzung der Belegschaft. Bisher gibt es jedoch nur wenige Hinweise auf quantitative Bewertungen von Kosten und Nutzen oder auf eine systematische Messung der Kosten, des Nutzens und der Zwischenergebnisse.

Trotz dieser Probleme ist es möglich, einen Rahmen für die Leistungsmessung zu schaffen, der eine systematische Methode zur

Ermittlung von Kosten, Nutzen, wichtigen Prozessen und Zwischenergebnissen bietet.

Dieses Modell-Konzept gründet sich auf bereits bestehende Messmethoden, auf Nachweise über Kosten und Nutzeffekte sowie moderne Methoden zur Leistungsmessung. Es betont den Wert der Messung von Aufwendungen für Programme im Bereich Mitarbeitervielfalt, unterscheidet klar zwischen den Inputs und den verschiedenen Arten von Outputs und zwingt die Unternehmen, die Nutzeffekte in ihrer Unterschiedlichkeit und nach ihrer Messbarkeit sorgfältig zu prüfen. Den vorgegebenen Rahmen können Unternehmen unabhängig von ihrer Art und Größe nutzen. Innerhalb der gemeinsamen Struktur ist es möglich, die Indikatoren und Messmethoden auf den spezifischen Bedarf des jeweiligen Unternehmens zuzuschneiden (Schaubild B).

Schaubild B



Quelle: CSES

Legende:

A Measurement Framework...	Rahmen zur Messung der Vielfalt
Overall Business ...	Gesamtleistung des Unternehmens
Business Benefits	Nutzen für das Unternehmen
„Diversity Outcomes“	Ergebnisse der Maßnahmen
Culture and ...	Kultur und Arbeitsumfeld
Demographics	Demografische Zusammensetzung
Programme Implementation	Programmumsetzung

Short/Medium ...	Kurzfristige/Mittelfristige Leistungsverbesserung
Long-Term Improvements ...	Langfristige Verbesserung der zugrunde liegenden Wertschöpfungsfaktoren
BENEFITS	NUTZEN
COSTS	KOSTEN

3. Der Umfang der Aufwendungen für die Umsetzung von Maßnahmen in Sachen Vielfalt wird in der EU durch ein komplexes Gefüge von Hindernissen eingeschränkt. Dazu gehören rechtliche Beschränkungen der Speicherung und Verarbeitung sensibler Daten, unterschiedliche Reaktionen auf fremde soziale Gruppen in Abhängigkeit von der Kultur des jeweiligen Landes, Schwierigkeiten bei der Veränderung der Unternehmenskultur sowie ein unzureichender Bekanntheitsgrad der Inhalte, Nutzeffekte, Mechanismen und Argumentationsgründe in Bezug auf Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt. Der Politik des Staates kommt bei der Beseitigung von Hindernissen dieser Art eine wichtige Rolle zu.

Wie unsere Pilotumfrage zeigt, stehen Aufwendungen in diesem Bereich zwei größere „interne“ Hindernisse im Weg: Schwierigkeiten bei der Veränderung der Unternehmenskultur und geringe Kenntnis der Möglichkeit, Maßnahmen durchzuführen. Dieses „Bewusstseinsdefizit“ schließt mangelnde Kenntnis des Inhalts entsprechender Messungen sowie deren Gründe, Kosten, Nutzen und Methoden ein. Öffentliche Mittel können zum Abbau dieses Defizits auf sehr unterschiedliche Weise eingesetzt werden.

Hingegen sind die Möglichkeiten der staatlichen Politik, die Unternehmen bei der Einführung von Programmen zur Veränderung der Unternehmenskultur wirksam zu unterstützen, eher begrenzt. Die Hauptprobleme der Unternehmen sind diesbezüglich mangelnde Managementenerfahrungen und die bei Arbeitnehmern wie Unternehmensleitungen gleichermaßen vorherrschende Furcht vor Veränderungen.

Unsere begrenzte Untersuchung des sozialrechtlichen Umfelds in der EU deutet darauf hin, dass es auch „externe“ Hindernisse für die Durchführung von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt im Unternehmen geben kann. So grenzen eng gefasste Vorschriften zur Speicherung sensibler Daten in den meisten EU-Ländern die Wirksamkeit von Maßnahmen dieser Art ein, was die Messung von Veränderungen in der demografischen Zusammensetzung von Belegschaften als einem wesentlichen Zwischenergebnis und unverzichtbarem Maßstab für den Fortschritt unmöglich macht. Dies gilt insbesondere für Programme, mit denen versucht wird, Schwule und Lesben, Menschen unterschiedlicher ethnischer Herkunft und Arbeitnehmer mit unterschiedlicher Religionszugehörigkeit einzubeziehen.

Wie diese rechtlichen Einschränkungen können überall in der EU auch Unterschiede im Sozialverhalten gegenüber fremden Gruppen den Grad der Anwendung entsprechender Maßnahmen einschränken oder verzerren.

4. Im Vergleich dazu, dass Aufwendungen für andere Formen von immateriellen Vermögenswerten als berechtigt angesehen werden, steckt die Einsicht, dass auch für Programme bezüglich der Mitarbeitervielfalt Ausgaben getätigt werden müssen, noch in den Kinderschuhen und ist nur vereinzelt anzutreffen. Doch können der Staat und andere Akteure Schritte unternehmen, um diese nachteilige Situation zu überwinden, insbesondere durch die verstärkte Verbreitung von Informationen über die Erfahrung von Unternehmen, die bereits in diesbezügliche Maßnahmen investiert haben.

Der Bericht nennt eine Reihe von Schritten, mit denen der Informationsstand über Aufwendungen für Programme zur Belegschaftsvielfalt verbessert und vorbildliche Verfahrensweisen auf diesem Gebiet stärker verbreitet werden können (siehe Abschnitt 9 der Zusammenfassung).

ZUSAMMENFASSUNG

INHALTSVERZEICHNIS

1. Hintergrund und Zielsetzung der Studie
2. Bisherige Arbeiten
3. Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen
4. Nutzen und Kosten von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt
5. Messung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses
6. Triftige Gründe für Unternehmen
7. Hindernisse
8. Fazit
9. Empfehlungen

ZUSAMMENFASSUNG

1. HINTERGRUND UND ZIELSETZUNG DER STUDIE

Die neuen Richtlinien der Europäischen Union (EU) bilden einen allgemeinen Rahmen für die Einhaltung des Gleichbehandlungsgebots in der Arbeitswelt. Die Richtlinien betreffen direkte und indirekte Diskriminierung aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung.

Diese Rechtsvorschriften allein reichen aber möglicherweise nicht aus, um sicherzustellen, dass alle Unionsbürger am Arbeitsplatz die gleichen Chancen haben und dass die „Früchte“ des Arbeitsmarktes gerechter verteilt werden. Um diese breiter gefassten politischen Ziele zu erreichen, sind weitere Maßnahmen erforderlich, mit denen die Unternehmen davon überzeugt werden sollen, dass sie mit Hilfe einer entsprechenden Einstellungs- und Personalpolitik eine diversifizierte Mitarbeiterschaft schaffen, bei der auch die Fluktuationsrate nur gering ist.

Ziel des Projekts ist die Durchführung einer Studie zur Machbarkeit der Entwicklung von Methoden und Indikatoren zur Berechnung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses von Maßnahmen in Sachen Vielfalt in Unternehmen im europäischen Kontext, um die Wirksamkeit dieser Maßnahmen und die Praxis angemessen bewerten und verbreiten zu können.

Solche Indikatoren bilden einen wesentlichen Teil des Entscheidungsprozesses eines Unternehmens zugunsten der Umsetzung entsprechender Maßnahmen in ihrer Personalpolitik. Ein echtes Verständnis einer solchen Strategie ist wichtig für die Förderung der sozialen Verantwortung des Unternehmens und für die Ausschaltung von Diskriminierung aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung.

Die in der Studie vorgeschlagenen Methoden und Indikatoren können der Ausgangspunkt für weitere praktische Arbeiten zur Berechnung der Wirksamkeit von Maßnahmen in Sachen Mitarbeitervielfalt in Unternehmen und zur Weitergabe der Ergebnisse an Meinungsbildner und Entscheidungsträger sein.

2. BISHERIGE ARBEITEN

Das Projekt ist in drei Teilen durchgeführt worden. Die erste Phase diente dem Projektaufbau, die zweite vorrangig der Feldarbeit und die dritte und letzte der Erstellung des Hauptberichts.

Die Feldarbeit konzentrierte sich auf Folgendes:

- Erfassung vorhandener Indikatoren (und Messmethoden), die von Unternehmen in ihrer Personalpolitik zur Berechnung des Kosten-

Nutzen-Verhältnisses von Maßnahmen zur Mitarbeitervielfalt verwendet werden.

- Bewertung der Zweckdienlichkeit und Effektivität der vorhandenen Indikatoren für Unternehmen im europäischen Kontext, einschließlich der Untersuchung soziokultureller Faktoren in der EU, die die Eignung oder Anwendbarkeit der vorhandenen Indikatoren beeinträchtigen oder generell Hindernisse zur Einführung dieser Maßnahmen hervorbringen können.
- Entwicklung eines neuen Rahmens zur Messung der Kosten und des Nutzens von Maßnahmen in Sachen Mitarbeitervielfalt in Unternehmen.
- Entwicklung einer Strategie zur Verbreitung der zum Kosten-Nutzen-Verhältnis gewonnenen Daten an die in den Unternehmen für solche Maßnahmen zuständigen Hauptakteure.

Die Autoren haben für die Studie auf vielfältige Quellen zurückgreifen können, darunter eine Umfrage bei 200 Unternehmen in vier EU-Ländern, umfangreiche Literaturübersichten, den Verlauf von acht Fallstudien zu entsprechenden Förderprogrammen in sechs Mitgliedstaaten sowie ein umfangreiches Interview-Programm, bei dem 48 Personen befragt wurden. Erfasst wurden zehn Großunternehmen, vier Kleinunternehmen, auf EU-Ebene tätige Wirtschaftsverbände, Hochschulen, mit der Förderung von Belegschaftsvielfalt befasste Einrichtungen (Regierungen, Gleichstellungsämter, Sozialpartner, Wirtschaftsverbände in den Mitgliedstaaten) sowie Interessenvertreter (Nichtregierungsorganisationen und Gewerkschaften).

3. MASSNAHMEN IM ZUSAMMENHANG MIT DER PERSONELLEN VIELFALT IN UNTERNEHMEN

Die Vielfalt der Mitarbeiter in Unternehmen ist mit Maßnahmen verbunden, die darauf zielen, Mitarbeiter aus unterschiedlichen sozialen Gruppen einzustellen, im Unternehmen zu beschäftigen und zu qualifizieren. Dies führt in einigen Fällen zu einer Veränderung in der Zusammensetzung der Belegschaft und in anderen Fällen zu Veränderungen in der Art der Personen, die spezielle Fach- oder Managementpositionen inne haben. In allen Fällen gehen diese Maßnahmen über die Forderungen der nationalen Antidiskriminierungsgesetze hinaus.

Allerdings ist eine „von Vielfalt gekennzeichnete Betriebsstätte“ in der Praxis schwer zu definieren. Bisher gibt es keine allgemein anerkannte Unterscheidung zwischen Arbeitsplätzen, an denen Vielfalt herrscht, und solchen, auf die dies nicht zutrifft. Ein „vielfältiger“ Arbeitsplatz ist das Resultat tiefgreifender Veränderungen in der internen Kultur eines Unternehmens, und eine Messung des Wertewandels, der mit den Veränderungen in der internen Unternehmenskultur einhergeht, ist außerordentlich schwierig. Außerdem setzen sich nicht alle Unternehmen in ihrer Strategie für den Umgang mit personeller Vielfalt dieselben Ziele.

Es gibt drei verschiedene Gründe, die Unternehmen dazu veranlassen, ihre Personalpolitik durch Maßnahmen in Sachen Vielfalt zu ergänzen: ethische, rechtliche (Nachweis der Erfüllung der Antidiskriminierungsgesetze) und wirtschaftliche (Erzielung wirtschaftlicher Vorteile, die die Umsetzungskosten übersteigen). In einer Anzahl von Fällen setzen Unternehmen Maßnahmen in Sachen Vielfalt aus mehr als einem der oben genannten Gründe um. Das vorliegende Projekt konzentriert sich ausschließlich auf die wirtschaftlichen Gründe für die Entscheidung zugunsten einer solchen Strategie.

Aus wirtschaftlichen Gründen werden Aufwendungen zugunsten der Vielfalt aufgrund tiefgreifender Veränderungen in folgenden Bereichen getätigt: Gütermärkte (Bedürfnisse der Kunden und Aktivitäten der Wettbewerber), Arbeitsmärkte (Verfügbarkeit, Qualität und Werte der derzeitigen wie auch der zukünftigen Beschäftigten), Kapitalmärkte (Meinungen der Investoren bezüglich der Anreize für eine akzeptable Gesamtkapitalrentabilität), staatliche Einflussnahme (Auswirkungen von Gesetzen und Verordnungen sowie politischem Druck) und Verbreitung allgemeiner sozialer Werte (Erwartungen der Bürger an das Verhalten der Unternehmen).

4. NUTZEN UND KOSTEN VON MASSNAHMEN IM ZUSAMMENHANG MIT DER PERSONELLEN VIELFALT

4.1. Nutzen

Unsere Untersuchungen ergeben zwei Hauptkategorien von wirtschaftlichen Vorteilen, die sich Unternehmen von Aufwendungen im Bereich Mitarbeitervielfalt versprechen. Insbesondere können sie aus diesen Maßnahmen durch folgende Faktoren wirtschaftliche Vorteile ableiten:

- **Stärkung langfristiger „Wertschöpfungsfaktoren“**, d. h. der materiellen und immateriellen Vermögenswerte, die es den Unternehmen erlauben, wettbewerbsfähig zu sein, stabile „Cashflows“ zu erzeugen und ihre Anteilseigner zufrieden zu stellen. Dazu gehören der Aufbau eines differenzierten Rufs bei den Hauptakteuren und Kunden und die Verbesserung der Qualität des Humankapitals innerhalb des Unternehmens.

Aufwendungen für die Durchführung von Maßnahmen in Sachen Vielfalt tragen durch Erzeugung und Stärkung von Human- und Organisationskapital zu einer Strategie langfristiger Wertschöpfung bei. Zusammen mit dem Wissenskapital sind dies die wichtigsten immateriellen Vermögenswerte, wie sie von den Unternehmen in einem breiten Spektrum von Wirtschaftszweigen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und zur Wertschöpfung eingesetzt werden. Führende Unternehmen räumen ein, dass es zwischen der Stärkung dieser Faktoren, der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Wertschöpfung keine einfachen Ursache-Wirkungs-Beziehungen gibt. Sie glauben jedoch, dass diese Faktoren zusammengenommen auf lange Sicht eine erhebliche indirekte Wirkung auf ihre Wettbewerbsfähigkeit haben werden.

- **Schaffung kurz- und mittelfristiger Möglichkeiten zur Verbesserung der „Cashflows“**, z. B. durch Senkung der Kosten, Beseitigung von Mitarbeiterengpässen, Erschließung neuer Märkte und Verbesserung der Leistung auf den vorhandenen Märkten. Die Gesamtheit dieser Faktoren wird auch als ROI-Rentabilität bzw. Gesamtkapitalrentabilität bezeichnet.

Viele dieser Vorteile sind von Natur aus einfach zu messen. Unter gewissen Umständen kann dabei eine Verbindung zu den Aufwendungen in Sachen Vielfalt festgestellt werden. Allerdings sind die meisten dieser Vorteile „kontextspezifisch“, da sie für die Strategie und Marktposition der betreffenden Unternehmen charakteristisch sind.

Eine weitere wichtige Frage ist die Schwierigkeit, Vorteile für das Unternehmen direkt auf Aufwendungen für die Durchführung von Maßnahmen in Sachen Vielfalt zurückzuführen. Selbst bei kurz- oder mittelfristigen Verbesserungen des „Cashflows“ ist es wahrscheinlich, dass es sich bei Maßnahmen in Sachen Vielfalt nur um einen aus einer ganzen Reihe von Faktoren handelt, die zu einer verbesserten Leistung beigetragen haben.

4.2. Kosten

Auf Unternehmen, die Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt durchführen, kommen vier Arten zusätzlicher Kosten zu:

- **Kosten im Zusammenhang mit der Einhaltung der Rechtsvorschriften** – zu den potenziellen Kostenpositionen gehören: Führung von Nachweisen, Weiterbildung der Mitarbeiter und Aufklärung über die neuen Maßnahmen. Die Höhe dieser Kosten wird im konkreten Fall durch den Umfang und das Wesen der bestehenden internen Prozesse und die geltenden Rechtsvorschriften beeinflusst.
- **Direkte betriebliche Kosten** – zu den wichtigsten Kostenpositionen gehören der Einsatz von Fachkräften, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, Bereitstellung von Einrichtungen und Unterstützung, Änderung der Arbeitsbedingungen und von gewährten Leistungen, Aufklärungsarbeit, belegschaftsbezogene Maßnahmen sowie Überwachung und Berichterstattung. Einige davon fallen nur einmal an, doch die meisten sind langfristiger und wiederkehrender Natur.
- **Opportunitätskosten der Vielfalt** – der Begriff Opportunitätskosten bezeichnet entgangenen Nutzen, der dadurch entsteht, dass eine knappe Ressource nicht für andere produktive Tätigkeiten eingesetzt werden kann. Dazu gehören der von der Unternehmensleitung und von Führungskräften der sonstigen Ebenen auf diesen Bereich umgelenkte Zeitaufwand sowie Produktivitätseinbußen.

- **Unternehmensrisiken aufgrund von Vielfalt** – viele Programme, die die Unternehmenskultur verändern sollen, erfordern für ihre Umsetzung mehr Zeit als geplant oder scheitern ganz. Dieses „Umsetzungsrisiko“ ist den Unternehmen sehr vertraut. Maßnahmen in Sachen Vielfalt, die von Bestand sind, haben sich zumeist aus einer erfolgreichen Änderung der Unternehmenskultur ergeben.

5. MESSUNG DES KOSTEN-NUTZEN-VERHÄLTNISSSES

5.1. Rahmen zur Leistungsmessung

Kosten und Nutzen von Aufwendungen im Bereich Mitarbeitervielfalt werden von den Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen ermittelt: erstens werden Messungen vorgenommen, um bestimmte Prozesse schneller voranzubringen, zweitens handelt es sich bei diesen Programmen um betriebliche Aufwendungen, drittens wird mit den Messungen die Berechtigung der weiteren Verwendung knapper Ressourcen gezeigt und schließlich kann die Unternehmensleitung Schlussfolgerungen für ähnliche Aufwendungen in der Zukunft ziehen.

Die Messung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses, wie sie derzeit durchgeführt wird, konzentriert sich in der Regel auf zwei Dinge: Aktivitäten zur Entwicklung eines Konzepts und Ermittlung von Zwischenergebnissen auf dem Weg zur Umsetzung einer neuen Strategie zur personellen Vielfalt (z. B. Veränderung der demografischen Zusammensetzung der Belegschaft). Es gibt kaum Hinweise darauf, dass bereits systematische und allumfassende Messungen der Kosten bzw. des Nutzens vorliegen.

Obwohl die meisten derzeit vorhandenen Systeme zur Messung der Auswirkungen von Maßnahmen in Sachen Vielfalt nur ein begrenztes Blickfeld haben, kann ein „Modell“ eines konsequenteren und systematischeren Konzepts aufgestellt werden. Ausgehend von unseren Kenntnissen der verschiedenen Arten von Vorteilen, die Maßnahmen in Sachen Vielfalt bieten können und unter Berücksichtigung der modernen Methoden zur Leistungsmessung und der derzeit bei führenden Unternehmen angewendeten Messmethoden haben wir einen Vorschlag für einen Rahmen für eine solche Leistungsmessung entwickelt.

Das Konzept des Modells gliedert sich in drei wichtige Teile:

- **Programmumsetzung** – Die Maßnahmen in diesem Teil betreffen Maßnahmen der Unternehmen zur Erleichterung des kulturellen Wandels („wegbereitende Maßnahmen“) und zur Beseitigung von Hemmnissen wie der indirekten Diskriminierung. Dabei handelt es sich um eine Kombination von Inputs und Prozessen. Mit diesem Teil werden in der Regel Aktivitäten und Kosten gemessen.
- **Ergebnisse von Maßnahmen in Sachen Vielfalt** – Dabei handelt es sich um die *Zwischenergebnisse* von Maßnahmen. Als solche generieren keine der in diesem Teil des Modells enthaltenen

Ergebnisse Nutzeffekte, jedoch sind sie ein notwendiger Schritt, der unternommen werden muss, bevor Nutzeffekte erzielt werden können. Die Verwendung der Messgröße „Zwischenergebnisse“ ist ein wichtiger Mechanismus zur Messung des Fortschritts und steht mit den modernen Leistungsmessgrößen und den heute verwendeten Messverfahren in Einklang.

- **Nutzeffekte für die Unternehmen** – Dieser Teil des Modells beschreibt die Auswirkungen von Aufwendungen in Sachen Belegschaftsvielfalt. Der von uns abgesteckte Rahmen gründet sich auf die Arten von Nutzeffekten, die die Unternehmen von Maßnahmen im Bereich Vielfalt erwarten. Kurz- und mittelfristige Verbesserungen der Unternehmensleistung werden als operationelle Ergebnisse und nicht als Gesamtergebnisse des Unternehmens gemessen. Verbesserungen bei den immateriellen Vermögenswerten dagegen bilden einen Teil der Maßnahmen mit eher strategischem Charakter.

5.2. Kosten-Nutzen-Indikatoren

In den Unternehmen kommt bereits ein breites Spektrum an Indikatoren zum Einsatz bzw. steht in Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmenspraxis für den Einsatz zur Verfügung (Kasten 1).

Kasten 1

Erfassungsbereich der Kosten-Nutzen-Indikatoren
<p>Programmumsetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engagement des Top-Management • Bestehen von Konzepten und Plänen • Organisatorische Maßnahmen • Nutzen für die Beschäftigten • Anreize für das Management • Organisatorische Strukturen • Berichterstattung (Überwachung und Bewertung) • Aufklärung • Unterstützungsnetze; • Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen • Produktivitätseinbußen. <p>Ergebnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veränderung der demografischen Zusammensetzung der Belegschaft („Vertretung“) und • Arbeitsplatzkultur/Arbeitsumfeld <p>Nutzen für die Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kostensenkungen • Beseitigung von Arbeitskräfteengpässen • Zugang zu neuen Märkten • Verbesserte Leistung auf den bestehenden Märkten

- Möglichkeiten der Talentsuche
- Fähigkeit zum globalen Management
- Innovation und Kreativität
- Ruf bei den Regierungen und anderen Akteuren
- Marketing-Image
- Kulturelle Werte

Quelle: CSES

6. TRIFTIGE GRÜNDE FÜR UNTERNEHMEN, SICH IM BEREICH DER MITARBEITERVERVIelfALT ZU ENGAGIEREN

Hiermit wird die Faktenlage umschrieben, die erforderlich ist, um Unternehmen davon zu überzeugen, Aufwendungen für materielle wie immaterielle Vermögenswerte zu tätigen.

Die Umsetzung von Maßnahmen im Zusammenhang mit der Mitarbeitervielfalt fällt in den Bereich der Aufwendungen für immaterielle Vermögenswerte, vor allem zugunsten des Organisations- und Humankapitals. Prüft man die Gründe, warum Unternehmen Aufwendungen im Zusammenhang mit anderen Arten von immateriellen Vermögenswerten tätigen, so stellt man fest, dass sie sich von deren Notwendigkeit überzeugen lassen, wenn Kosten und Nutzen auf die folgenden vier Arten dargestellt werden: „Aussagen“ (öffentlich bekundete Ansichten wichtiger Meinungsführer in der Wirtschaft), Fallstudien, Umfragen bei Unternehmen und empirische Forschung.

Wegen der strukturellen Besonderheiten immaterieller Vermögenswerte (Ausstrahlungseffekte, Fehlen von Märkten usw.) und damit der Art ihrer Auswirkungen auf die Wirtschaftsleistung der Unternehmen ist der Nachweis der Notwendigkeit dieser Art von Ausgaben auf vielfältige Weise zu erbringen.

Die Einsicht, dass wie bei anderen Formen immaterieller Vermögenswerte auch für Programme zur personellen Vielfalt Ausgaben getätigt werden müssen, steckt noch in den Kinderschuhen und ist nur vereinzelt anzutreffen. Im Vergleich zu Europa schneiden allerdings die USA und Kanada in dieser Frage besser ab. Für die zögerliche Haltung gibt es eine Reihe von Gründen:

- Die Quantifizierung von Kosten und Nutzen zur Erstellung einer traditionellen Analyse des Kosten-Nutzen-Verhältnisses gestaltet sich schwierig. Viele der Nutzeffekte sind entweder in starkem Maße „kontextspezifisch“ oder schwer zu messen.
- Die Messung von Vielfalt auf Unternehmensebene gestaltet sich schwieriger als bei anderen Kategorien von immateriellen Vermögenswerten. Vielfalt ist das Ergebnis eines Prozesses des kulturellen Wandels und nicht ein Input in andere Prozesse.
- Aufwendungen für die Durchführung von Maßnahmen in Sachen Vielfalt werden bisher noch von relativ wenigen Unternehmen in der EU praktiziert, anders als bei der Einhaltung der gesetzlichen Auflagen.
- Wie bei allen Formen von Aufwendungen für das Humankapital befindet sich der allgemeine Kenntnisstand aufgrund der wenig

strengen Anforderungen an die Publizität der Rechnungslegung auf einem geringen Niveau.

Trotz dieser Schwierigkeiten wird es für Unternehmen immer einsichtiger, dass Aufwendungen für die Durchführung von Maßnahmen in Sachen Mitarbeitervielfalt erforderlich sind, zumal diese mit Humankapital-Aufwendungen verknüpft sind und eine kleine Anzahl führender europäischer Unternehmen bereits positive Stellungnahmen abgegeben hat. Darüber hinaus beweisen Beispiele von anderen Kategorien immaterieller Vermögenswerte, dass Fortschritte möglich sind. So werden z. B. derzeit Arbeiten unternommen, um die Entwicklung gemeinsamer Standards für die Humankapital-Berichterstattung zu prüfen.

7. HINDERNISSE

Wie bei anderen Formen von Aufwendungen für neue Maßnahmen zur Förderung der Humanressourcen bestehen auch hier zwei Gruppen von Hindernissen: interne Hindernisse (unternehmensspezifische Hindernisse) und externe Hindernisse, die sich aus den vorhandenen institutionellen Strukturen, Kulturen/Einstellungen sowie aus rechtlichen Faktoren ergeben.

7.1. Interne Hindernisse

Die an unserer Umfrage beteiligten Unternehmen, die nicht in Maßnahmen in Sachen Vielfalt investiert haben, führen dafür drei Hauptgründe an. Erstens ist der Bekanntheitsgrad solcher Maßnahmen und ihrer Nutzeffekte gering. Zweitens wird die Auffassung vertreten, dass Maßnahmen im Zusammenhang mit der Belegschaftsvielfalt nicht erforderlich sind, da seitens der Beschäftigten, potenzieller künftiger Mitarbeiter, der Kunden oder der Allgemeinheit diesbezüglich keinerlei Anforderungen gestellt werden. Auch vom Staat oder Investoren wird kein Druck ausgeübt.

Ergänzend haben wir Unternehmen, die sich für Programme im Bereich Mitarbeitervielfalt entschieden hatten, gebeten, die Hauptprobleme bei der Umsetzung zu benennen. Angegeben wurden Schwierigkeiten bei der Veränderung der vorhandenen Unternehmenskultur, ein Mangel an internem Know-how oder Erfahrung, mangelndes Verständnis der Nutzeffekte, die dem Unternehmen aus einer diversifizierten Belegschaft erwachsen können sowie die Schwierigkeit der Quantifizierung des Nutzens, mit dem entsprechende Aufwendungen begründet werden könnten.

7.2. Externe Hindernisse

Unsere Untersuchung ergab drei wichtige Arten von externen Hindernissen:

- **Rechtliche Beschränkungen der Speicherung sensibler Daten** – Die in den Mitgliedstaaten bestehenden Einschränkungen bezüglich der Speicherung sensibler Daten zu Beschäftigten (zum Teil basierend auf restriktiven nationalen Interpretationen der Datenschutzrichtlinie der EU) machen es in den meisten Ländern unmöglich, Daten über die ethnische Herkunft, die Religion oder die sexuelle Ausrichtung zu erheben. Somit wird die Fähigkeit der Unternehmen eingeschränkt, Änderungen der demografischen Zusammensetzung ihrer Belegschaften, d. h. einer der kritischen Messgrößen auf der Ebene der Zwischenergebnisse, zu erfassen. Dadurch kann es passieren, dass Unternehmen Maßnahmen ergreifen, die den tatsächlichen Gegebenheiten nicht entsprechen.
- **Historische Lücken in den Antidiskriminierungsgesetzen** – Die Antidiskriminierungsgesetze bilden einen wichtigen Teil des nationalen sozialrechtlichen Rahmens, in dem die Unternehmen operieren. So werden über Gesetze inakzeptable Beschäftigungspraktiken geächtet und den Unternehmen wichtige Veränderungen bei den sozialen Werten „signalisiert“. Ergebnisse aus unserer Umfrage und aus den Fallstudien belegen ferner, dass Rechtsvorschriften Auslöser von Programmen zur Mitarbeitervielfalt in Unternehmen werden können. Allerdings bestanden zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts nur in einer begrenzten Anzahl von Ländern Rechtsvorschriften, die speziell auf die Vermeidung von Diskriminierung im Bereich der Beschäftigung aus Gründen der sexuellen Ausrichtung oder des Alters gerichtet sind.
- **Unterschiede im Sozialverhalten und in den kulturellen Werten zwischen den einzelnen Ländern** – Soziale Faktoren, so zeigen unsere Ergebnisse, können den Grad und das Wesen von Maßnahmen beeinflussen, die Unternehmen (insbesondere kleine und mittlere Unternehmen) im Zusammenhang mit personeller Vielfalt ergreifen. Ein gutes Beispiel sind die potenziellen Auswirkungen der von Land zu Land unterschiedlichen Einstellungen gegenüber anderen Ethnien.

8. FAZIT

Aus der Studie lassen sich folgende wichtige Schlussfolgerungen ziehen:

- Die Einsicht der Unternehmen in die Notwendigkeit, Aufwendungen im Zusammenhang mit der Mitarbeitervielfalt zu tätigen, steckt noch in den Kinderschuhen und ist nur vereinzelt anzutreffen.
- Von staatlicher Seite und anderen Akteuren können Schritte unternommen werden, um die Einsicht der Unternehmen zu fördern, insbesondere durch die verstärkte Verbreitung von Informationen über

die Erfahrungen von Unternehmen, die bereits in diesbezügliche Maßnahmen investiert haben.

- Trotz dieser Situation zeichnet sich ab, dass immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit von Aufwendungen für den Umgang mit personeller Vielfalt erkennen.
- Wengleich in den Unternehmen bereits eine große Anzahl von Kosten-Nutzen-Indikatoren verwendet wird, sind diese überwiegend qualitativer Art und auf die Kosten und „Zwischenergebnisse“ (wie z. B. Veränderungen im Verhalten der Mitarbeiter oder in der demografischen Zusammensetzung der Belegschaft) ausgerichtet.
- Bei ähnlichen Arten von Aufwendungen für immaterielle Vermögenswerte (z. B. Humankapital-Aufwendungen) werden diese Probleme allmählich überwunden, indem der Nachweis ihrer Notwendigkeit gebündelt erbracht wird, und zwar durch Aussagen von in diesem Bereich aktiven Unternehmen sowie durch Fallstudien, wissenschaftliche Studien und Umfragen bei Unternehmen.
- Ungeachtet der Probleme bei der Messung ist es möglich, ein „Modell“ zur Leistungsmessung aufzustellen, das eine systematische Methode zur Ermittlung der Kosten, des Nutzens und der Hauptprozesse bietet.
- Aufwendungen in zukunftsfähige Maßnahmen im Bereich der personellen Vielfalt sind in Europa heute offenbar auf eine kleine Anzahl von Pionierarbeit leistenden Unternehmen beschränkt.
- Die Ergebnisse aus unserer Pilotumfrage bei den Unternehmen zeigen, dass es zwei größere „interne“ Hindernisse, die Aufwendungen für Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt im Unternehmen einschränken: Schwierigkeiten bei der Veränderung der Unternehmenskultur und geringe Kenntnis der Möglichkeit, Maßnahmen in diesem Bereich durchzuführen.
- Unsere begrenzte Untersuchung des sozialrechtlichen Umfelds in der EU deutet darauf hin, dass es auch „externe“ Hindernisse für die Durchführung von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt im Unternehmen geben kann, bei denen es sich in den meisten EU-Ländern insbesondere um eng gefasste Vorschriften zur Speicherung sensibler Daten handelt.
- Eine wirksame Verbreitung der Ergebnisse des Berichts kann insofern eine wichtige Rolle spielen, als sie dazu beiträgt, die geringe Kenntnis der Möglichkeit, Maßnahmen in diesem Bereich durchzuführen, bei Unternehmen aller Größenordnungen abzubauen.

9. EMPFEHLUNGEN

Auf der Basis unserer Unternehmensumfrage haben wir die im Folgenden aufgeführten Maßnahmen als nützlich eingestuft. Mit ihnen kann den Unternehmen die Notwendigkeit vor Augen geführt werden, Aufwendungen für diesen Bereich und die Durchführung entsprechender Programme zu tätigen.

- Entwicklung eines Kompendiums von Fallstudien.
- Unterstützung eines EU-weiten Netzes von Demonstrationsprojekten in Zusammenarbeit mit Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen.
- Durchführung regelmäßiger EU-weiter Unternehmensumfragen mit dem Ziel, den Grad der Anwendung von Maßnahmen in Sachen Vielfalt, die ihrer Einführung entgegenstehenden Hindernisse sowie die Kosten und Nutzeffekte zu erfassen.
- Unterstützung eines EU-weiten Netzes von die Mitarbeitervielfalt fördernden Organisationen in allen Teilen der EU mit dem Ziel, vorbildliche Verfahrensweisen auszutauschen und die Ergebnisse von EU-finanzierten Forschungsarbeiten umfassend zu verbreiten.
- Unterstützung nationaler Studien, in denen nachgewiesen wird, dass Aufwendungen im Bereich Belegschaftsvielfalt mit Nutzeffekten für das Unternehmen verbunden sind.
- Unterstützung von Konferenzen auf EU-Ebene, die den Nutzen der Belegschaftsvielfalt für Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung zum Gegenstand haben. Die Konferenzen sollten gemeinsam mit den Sozialpartnern und den relevanten Wirtschaftsverbänden veranstaltet werden.
- Verbreitung von Informationen über den Nutzen von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt.
- Entwicklung formeller und informeller Netze, die Informationen zu den Kosten und Nutzeneffekten sowie den verwendeten Messmethoden austauschen.
- Konzipierung von Programmen zur Entwicklung neuer Instrumente zur Messung der Nutzeffekte von Programmen zur Bewältigung der Belegschaftsvielfalt.

Für Vielfalt



Gegen Diskriminierung

Weitere Informationen zu « Grundrechte & Bekämpfung von Diskriminierung » erhalten Sie unter folgender Anschrift:

Europäische Kommission
Generaldirektion Beschäftigung und Soziales
Referat D.3
B-1049 Brüssel

Oder über die Webseite:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/index_de.htm

www.stop-discrimination.info